



# La digitalización al servicio de la ciudadanía

Noviembre 2024



# Introducción

Las Administraciones públicas son un vínculo esencial entre el poder público y la ciudadanía y, por lo tanto, responsables de gestionar los procesos que mantienen en funcionamiento a la sociedad. Un sector público eficiente debe ser accesible para todos, facilitando que las relaciones entre las personas y la Administración sean ágiles y sencillas. La tecnología ya ha demostrado en el ámbito privado que esto es posible y no hay razón para que la esfera pública no pueda ofrecer servicios con una calidad similar.



En la última década, las nuevas tecnologías han revolucionado la sociedad, pero estos cambios aún no se reflejan plenamente en las Administraciones públicas. A pesar del impulso a la digitalización y del avance notable en áreas como hacienda o educación, aún queda mucho camino por recorrer. Algunos trámites públicos siguen siendo largos y complejos y aunque la Administración debería estar al servicio de la ciudadanía, a veces parece lo contrario, que la ciudadanía está al servicio de la Administración.

En España existen algunos ejemplos alentadores de organismos públicos que han logrado adaptarse a través de herramientas digitales avanzadas. Esto demuestra que es posible satisfacer las expectativas ciudadanas y que la transformación digital de las Administraciones públicas puede mejorar notablemente la experiencia de uso y la eficiencia del sistema.

Pero existen riesgos. Uno de ellos es acometer esta transformación de forma aislada, sin una visión unificada que permita construir una Administración conectada y única. El sector público debe ser capaz de abordar los diferentes retos en la gestión de los datos de la ciudadanía: seguridad, interoperabilidad y colaboración entre entidades, y ofrecer nuevos servicios personalizados respetando los derechos y la privacidad de las personas.

En Impulse nos dedicamos a reflexionar, desarrollar propuestas y fomentar iniciativas que fortalezcan el vínculo entre Administraciones, ciudadanía y tecnología en un ecosistema en constante evolución. Aspiramos a un sistema público con impacto, que genere valor y nuevos modelos de relación. Buscamos fomentar una Administración fácil más ágil, cercana y sencilla apoyándonos en las oportunidades que ofrecen las tecnologías.

Este es un resumen del encuentro realizado en Madrid, el 28 de octubre de 2024 en el que participaron los siguientes ponentes y compartieron sus experiencias:

- Jordi Sevilla, presidente de Impulse, exministro de Administraciones Públicas
- Borja Adsuara, experto en derecho, estrategia y comunicación digital,
- Juan Pedro Moreno, presidente del Consejo Asesor Digitaliza Madrid de la Comunidad de Madrid
- Elena Liria, Consejera delegada de Madrid Digital
- Javier Martínez, Director General de Transformación Digital de la Región de Murcia
- Pablo Álvarez, director de la Oficina de Unidades Provinciales y Relaciones (OUPyR) de la Gerencia Informática de la Seguridad Social
- José Miguel Aoiz Orduna, subdirector de Desarrollo IT en Correos

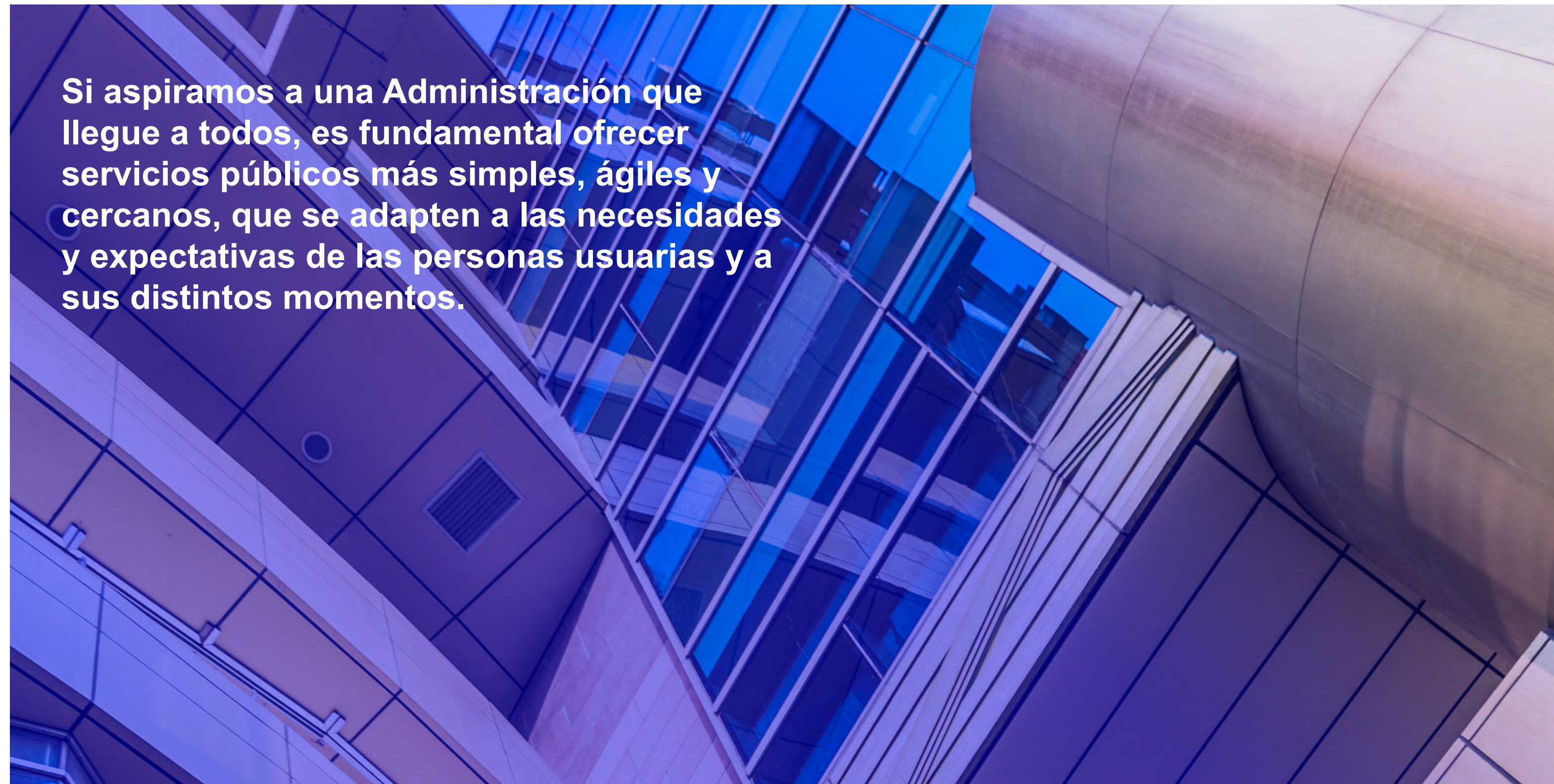
El evento fue organizado conjuntamente por las empresas Salesforce, Genesys, AWS y NTT DATA

# ¿Hacia dónde va la digitalización del sector público?

En los últimos cinco años, el sector público en España ha avanzado significativamente en su transformación digital, impulsado en gran medida por los fondos Next Generation y el Plan de Digitalización de las Administraciones públicas. La mayoría de los organismos ya cuentan con plataformas y sedes electrónicas para gestionar trámites, alineándose con los objetivos marcados por la Unión Europea y las metas fijadas por el Gobierno para 2026. Sin embargo, no todos ofrecen una experiencia intuitiva y accesible.

La Administración no ha alcanzado una digitalización completa, sino que se encuentra todavía en una fase de mecanización de procesos donde el foco está en las necesidades internas de operativa y tramitación en lugar de empezar por las necesidades de las personas a las que se dirigen sus servicios.

Uno de los ámbitos donde es más necesario ofrecer servicios ágiles y personalizados es el de la atención a la ciudadanía. Estos servicios son la puerta de entrada a la Administración y al mismo tiempo, son un sensor privilegiado de lo que funciona o no. No se limitan únicamente a atender, sino que cada vez incorporan más funciones. Necesitan entender a las personas con las que se relacionan, aunque solo interactúen con ellas una vez y de manera remota. Y es esencial que dispongan de respuestas precisas y actualizadas en todo momento. Por eso, estos servicios se están convirtiendo en espacios de experimentación donde probar soluciones que permitan hacer las cosas de otra manera, con mayor flexibilidad y desdibujando los silos organizativos que existen en la Administración.



**Si aspiramos a una Administración que llegue a todos, es fundamental ofrecer servicios públicos más simples, ágiles y cercanos, que se adapten a las necesidades y expectativas de las personas usuarias y a sus distintos momentos.**



## Un día en la vida de Ana en 2030

Actualmente la ciudadanía se enfrenta a una realidad fragmentada en cuanto a la gestión de sus trámites con la Administración pública. Mudarse a una nueva ciudad, actualizar los datos personales o acceder a los servicios de salud puede implicar un sinnúmero de gestiones en diferentes instituciones, cada una con sus propios requisitos y sistemas. Este proceso no solo es complejo y consume mucho tiempo, sino que también incrementa el riesgo de errores y duplicación de datos, afectando tanto a la calidad de experiencia usuaria como a la eficiencia de los servicios públicos.

En 2030, la ciudadanía ya interactuará a diario con servicios altamente personalizados que le facilitarán la vida proactivamente y que integrarán con normalidad a asistentes virtuales en sus canales. En este contexto, las personas esperan poder relacionarse de igual manera con las Administraciones.

Imaginemos, por ejemplo, el caso de Ana que decide mudarse a una nueva ciudad. En lugar de pasarse horas investigando y realizando trámites por separado, Ana puede acceder a un asistente virtual personalizado con el que conversar de una forma sencilla y natural. Este agente autónomo, impulsado por inteligencia artificial y dotado de acceso seguro a múltiples bases de datos, responde a las necesidades de

Ana, le informa sobre los trámites requeridos, y además le facilita las cosas trabajando en segundo plano: actualiza automáticamente su dirección en todos los registros municipales, modifica sus datos bancarios para el pago de impuestos locales y coordina la transferencia de su historial médico al sistema de salud de su nueva ciudad.

La digitalización de los servicios públicos aplica a una amplia variedad de situaciones. En el caso del nacimiento de un hijo, el asistente virtual puede coordinar la actualización automática de documentos, ajustar las asignaciones fiscales, e inscribir al nuevo miembro de la familia en el sistema de salud. Además, para las personas mayores o personas con discapacidad, este agente digital puede hacer que la relación con los servicios públicos sea mucho más accesible y menos demandante.

En definitiva, beneficios tanto para la ciudadanía como para las Administraciones. Unos disfrutarán de una experiencia mucho más fluida y adaptada a sus necesidades, sin los obstáculos habituales de los trámites burocráticos, y otros reducirán la carga de trabajo, mejorarán la precisión en la gestión de datos y podrán dedicar más recursos a mejorar los servicios.

## Barreras para el avance de los nuevos modelos de atención ciudadana

La pandemia de la COVID-19 marcó un antes y un después en la digitalización de la sociedad. Tras una adopción masiva de los canales digitales por parte de la ciudadanía, nos encontramos en un momento crucial, con importantes avances y proyectos pioneros en marcha. Sin embargo, aún persisten barreras que dificultan alcanzar una digitalización completa de la Administración pública.

**1. Normativa restrictiva.** La legislación y regulación en torno a la protección de datos personales, la contratación pública por uso de servicios o el reglamento de Inteligencia Artificial (IA) son algunos de los marcos normativos que deben adaptarse para facilitar el avance hacia una Administración digital. En España, en particular, el Reglamento General de Protección de Datos se interpreta de diversas maneras, la mayoría de forma más restrictiva respecto a lo que permite esta ley.

**2. Adaptación de procesos.** La tecnología está ayudando a mecanizar procedimientos, pero debería centrarse en rediseñar y optimizar los propios procesos para mejorar la experiencia ciudadana. Muchas Administraciones públicas han dado un primer paso, pero aún no han logrado una experiencia usuaria de calidad y con la agilidad que demandan los ciudadanos. Digitalizar la Administración debería servir, por ejemplo, para reducir significativamente el tiempo de espera para obtener una licencia de obra, un trámite relativamente sencillo que no debería prolongarse durante años.

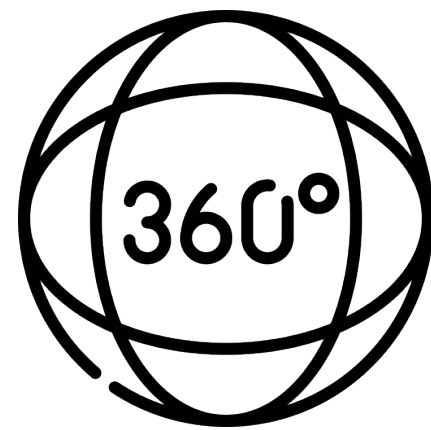
**3. Cambio cultural.** Al igual que en el sector privado, el sector público debería contar con la figura del Chief Transformation Officer, un líder transversal que impulse la digitalización de manera integral. Además, es fundamental dar visibilidad a las iniciativas de transformación, cuantificar sus resultados y establecer acuerdos tecnológicos con empresas. Como destaca el informe de Naciones Unidas E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government es crucial definir áreas de trabajo claras para avanzar en experiencias digitales efectivas y alcanzar resultados concretos a partir de esos esfuerzos.



# Los diez desafíos de la digitalización en el sector público

La transformación digital de la Administración pública sigue enfrentándose a importantes desafíos. Para que esta evolución sea realmente efectiva y orientada a las personas, es necesario superar ciertos obstáculos que frenan su desarrollo.





**Reto 1:**

**Visión ciudadana 360°**

Es fundamental tener una perspectiva global de las personas usuarias y destinatarias de los servicios, que permita comprender sus necesidades, antecedentes y situaciones particulares, evitando que tengan que repetir constantemente su información en cada interacción y reduciendo los trámites innecesarios. Esta visión requiere un entorno de colaboración e interoperabilidad entre los diferentes organismos de la Administración pública, así como una gestión de datos responsable y segura. Con esta perspectiva integral, la Administración no solo optimiza sus recursos y tiempos, sino que demuestra que está realmente al servicio de las personas.



**Reto 2:**

**Rediseño de los servicios públicos.**

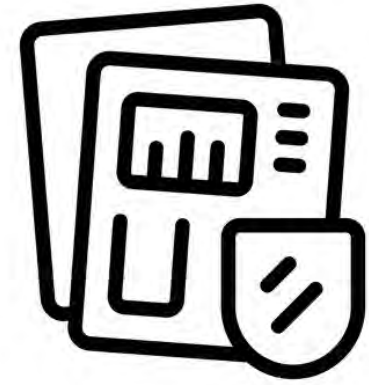
Esto significa adoptar un enfoque centrado en la ciudadanía, en el que se priorice la calidad de la experiencia, la usabilidad y la accesibilidad, asegurando que cada proceso sea claro, ágil y efectivo. Para ello, es necesario un cambio cultural dentro de la Administración pública promoviendo una mentalidad de mejora continua y colaboración entre departamentos. Al derribar los silos de información y fomentar la interoperabilidad, los servicios públicos pueden ofrecer respuestas integradas y coherentes, facilitando trámites que podrían requerir múltiples interacciones.



**Reto 3:**

**Adaptar la normativa y legislación.**

La transformación digital de los servicios públicos no depende únicamente de la tecnología, sino también de la creación de un marco normativo adecuado que permita adaptar los procesos administrativos a las demandas de una sociedad cada vez más digital. Por citar un ejemplo, y con el objetivo de consolidar un entorno regulado y seguro para la nueva Carpeta Ciudadana, la Junta de Andalucía ha establecido un innovador marco legal mediante el Decreto 622/2019. Entre sus principales beneficios, permite agilizar los trámites y adaptar los servicios a las expectativas ciudadanas, generando una estructura legal que promueve tanto la eficiencia como el uso de tecnologías avanzadas dentro de la Administración.

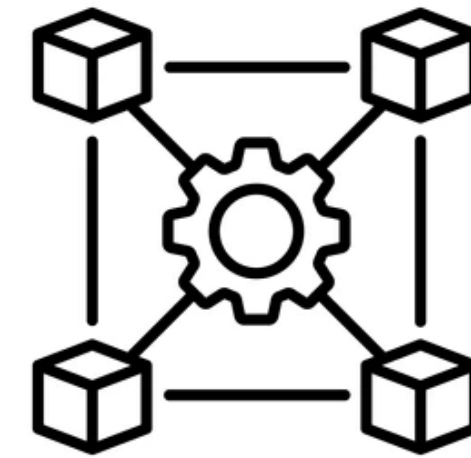


**Reto 4:**

**La gestión del dato y su seguridad.**

Las Administraciones manejan grandes volúmenes de datos, desde información personal hasta datos de operaciones y servicios, y deben hacerlo de manera eficiente, segura y ética. Según el informe de Gartner sobre las principales tendencias tecnológicas para el sector gubernamental en 2024, la capacidad de administrar estos datos de manera eficaz es crucial para responder a las crecientes demandas ciudadanas de transparencia, privacidad y accesibilidad.

Además, con el crecimiento de amenazas cibernéticas, las Administraciones deben incorporar modelos de seguridad adaptativos con tecnologías que permitan la detección y respuesta rápida ante este tipo de incidentes.

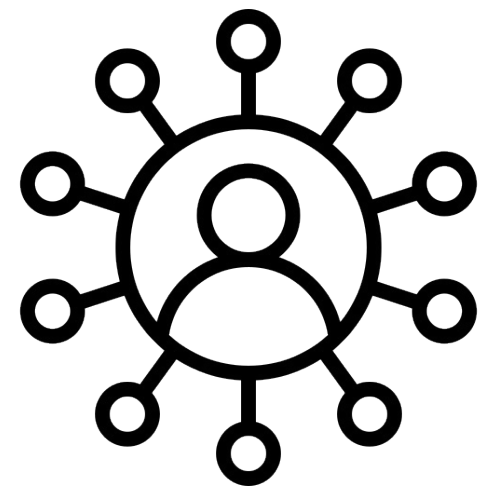


**Reto 5:**

**Interoperabilidad de los sistemas.**

La interoperabilidad facilita la integración y colaboración entre diferentes plataformas y bases de datos, aspecto clave para una Administración pública moderna, eficiente y centrada en el usuario. Un caso práctico es el de los trámites que requieren información de varias entidades. Por ejemplo, al realizar una solicitud, la persona interesada puede tener que presentar distintos documentos sobre su renta o su situación familiar y personal. La interoperabilidad de los sistemas facilita estos procesos y reduce la carga administrativa de los servicios. Asimismo, esta capacidad de compartir y consultar datos contribuye a sentar las bases de una Administración proactiva y personalizada.





**Reto 6:**

**Omnicanalidad.**

La omnicanalidad busca facilitar el acceso a los servicios desde múltiples canales de forma integrada y fluida. Este enfoque permite a los usuarios iniciar un trámite en un canal y continuarlo en otro sin tener que repetir información, mejorando la experiencia de uso y adaptándose a las preferencias de cada persona. Implementarla no está exento de desafíos, como la necesidad de interoperabilidad entre sistemas, el cumplimiento de estrictas normativas de privacidad de datos y la adaptación organizativa para un enfoque centrado en las personas usuarias.

Un buen ejemplo es el de Línea Madrid, el servicio de atención a la ciudadanía y que integra distintos medios y canales para relacionarse con el Ayuntamiento de Madrid (teléfono, presencial, web, X, Facebook y un chat online).

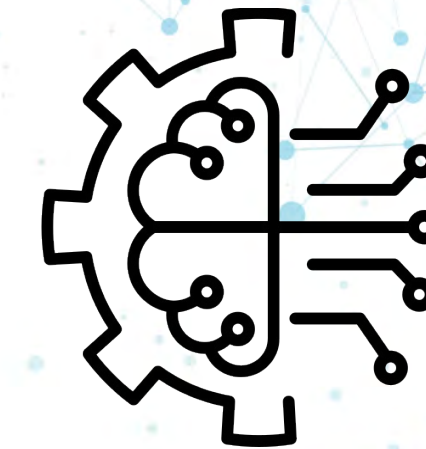


**Reto 7:**

**Liderazgo.**

El perfil de Chief Transformation Officer (CTO) es una figura estratégica y transversal en todos los ámbitos de una organización, impulsando el cambio y la innovación. Con el éxito que este rol ha tenido en el sector privado, es el momento de incorporarlo también en el sector público para liderar la transformación, optimizar el uso de datos y modernizar la Administración.

Según Gartner, los CIO en el ámbito gubernamental pueden fortalecer su estrategia digital mediante casos de uso que rompan los silos tradicionales, creando más valor para ciudadanía, gobierno y empresas.

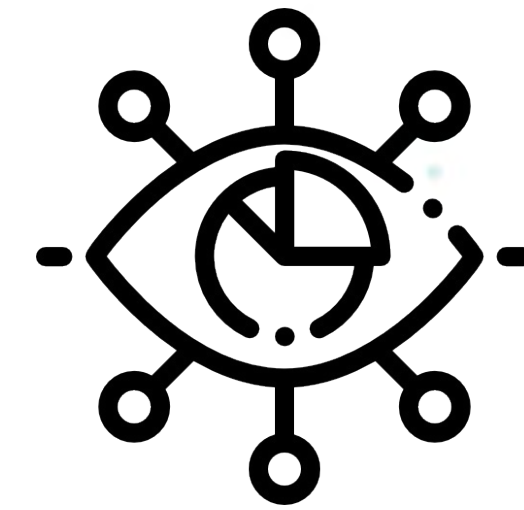


**Reto 8**

**La Inteligencia Artificial para la toma de decisiones.**

En los próximos dos años, el machine learning, la analítica y la Inteligencia Artificial generativa alcanzarán una mayor madurez y se integrarán en diferentes herramientas que impulsarán la mejora en la prestación de servicios, permitiendo a la Administración pública gestionar su relación con la ciudadanía de manera más cercana, efectiva y personalizada.

Por ejemplo, en el ámbito de la salud, la IA puede anticipar brotes de enfermedades mediante el análisis de datos epidemiológicos, o en seguridad, los algoritmos de IA pueden estudiar incidentes previos para asignar recursos de forma más eficiente y prevenir riesgos potenciales.



**Reto 9:**

**Dar mayor visibilidad de los servicios.**

La comunicación es fundamental para que la ciudadanía conozca y pueda acceder a los servicios disponibles. Muchos de los nuevos servicios que se han lanzado en los últimos años son poco conocidos para la sociedad. Es necesario intensificar los esfuerzos de divulgación y centrar las campañas de comunicación en los beneficios para las personas usuarias, en lugar de centrarse en aspectos normativos y procedimentales.

Transformar un servicio público pierde valor si la ciudadanía no está informada de su existencia o sus beneficios. Es crucial emplear un lenguaje claro y sencillo que facilite la comprensión y el uso de los servicios. La comunicación clara también contribuye a la adopción y el cumplimiento de obligaciones al hacer más sencillos los procesos y comunicar el valor de realizarlos.



**Reto 10**

**Implementar una identidad digital única.**

El proceso de obtención de las credenciales de identidad digital se caracteriza por su complejidad y multiplicidad. Actualmente nos encontramos con un escenario en el que la ciudadanía se ve obligada a gestionar distintos sistemas para relacionarse con diferentes Administraciones.

Un sistema único o con mayor grado de interoperabilidad, facilitaría las relaciones con todas las entidades públicas. De igual forma, simplificar los procesos para obtener una identidad digital aumentaría su adopción.

# Nuevos servicios ciudadanos: experiencias de transformación real

Algunas iniciativas recientes en Administraciones españolas demuestran cómo se está apostando por servicios públicos digitalizados.



# Conclusiones

Una de las principales conclusiones acerca de cómo la digitalización puede mejorar la relación entre la Administración y la ciudadanía es que la tecnología ya existe. La colaboración entre el sector público y el privado resulta crucial para aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas y de innovación disponibles, y para lograr la verdadera transformación digital de las Administraciones públicas.



Otra de las conclusiones es que, para facilitar este avance, es esencial rediseñar los servicios públicos poniendo al ciudadano en el centro de las decisiones. Para ello hay que tener una perspectiva integral de las personas que permita comprender sus necesidades, antecedentes y situaciones particulares, evitando que tengan que repetir constantemente su información en cada interacción y reduciendo los trámites innecesarios.

La transformación digital de los servicios públicos también pasa por modificar normativas. La regulación no tiene por qué ser un obstáculo, al contrario, debería ser una herramienta para diseñar modelos de relación más sencillos, ágiles y cercanos. Pero la realidad es que algunas leyes, como la de contratación pública que dificulta contratar un servicio con coste variable, o la de protección de datos, siguen siendo un reto para la implementación de nuevos servicios y soluciones digitales.

Además, las Administraciones deben mejorar enormemente la comunicación sobre los servicios y productos digitales que ofrecen, empleando un lenguaje sencillo y destacando claramente los beneficios que la ciudadanía obtendrá al utilizarlos.

Por último, y como un objetivo de país, resulta fundamental trabajar en un gran acuerdo entre todas las Administraciones públicas españolas para desarrollar una identidad digital única que permita una experiencia unificada. En pleno siglo XXI, resulta inconcebible que la identidad digital esté definida en función de la Administración con la que nos tenemos que relacionar, y no al contrario.

En definitiva, la Administración pública del futuro deberá diseñar nuevos modelos de relación con la ciudadanía para poder convertirse en un auténtico elemento cohesionador de una sociedad democrática y contar con unos servicios públicos que requieren flexibilidad a nivel normativo, de cultura de la organización y de la gestión del dato.





**AWS:**

La potencia y la agilidad de Amazon Web Services (AWS) permiten a las organizaciones públicas prestar un servicio más eficaz a los ciudadanos, acelerar la innovación y la transformación digital, y dedicar más tiempo y recursos a sus misiones principales.

**Genesy**

A través de Genesys Cloud, la plataforma número uno de orquestación de experiencias impulsada por IA, Genesys permite a empresas y a instituciones públicas ofrecer experiencias personalizadas y empáticas a escala.

**NTT DATA**

Implementa estrategias basadas en datos para ayudar a los organismos públicos a pasar de un modelo reactivo de toma de decisiones a otro más proactivo. NTT DATA es una de las 10 empresas de consultoría tecnológica más grande del mundo con 21.000 empleados por toda la geografía española.

**Salesforce**

Salesforce es la plataforma que ayuda a transformar la experiencia, dando a los usuarios una visión 360° del ciudadano, stakeholders y partners. Ayudamos a los servicios públicos a desarrollarse de forma modular simplificando procesos, mejorar eficiencia y apoyando la innovación.

